

Mentoría para profesionales de la salud: una herramienta para crecer



Juan Camilo Gómez-Ospina MD
Herney Andrés García-Perdomo MD MSc EdD PhD FACS



Mentoría para profesionales de la **salud**: una herramienta para crecer



Juan Camilo Gómez-Ospina
MD

Herney Andrés García-Perdomo
MD, MSc, EdD, PhD, FACS



© De los autores

Juan Camilo Gómez-Ospina
Herney Andrés García-Perdomo

ISBN impreso: 978-628-95335-1-4
ISBN digital: 978-628-95335-2-1
2024

Ilustración carátula:
Sebastián Carreño Silva

Diagramación:
María Fernanda Martínez Paredes

Impreso en:



E-mail: contacto@samava.com.co
Celular: (57) 313 6619756
Dirección: Calle 1 # 2-99
Popayán, Colombia.

Reseña

La idea del presente libro nació de la experiencia que tuvimos al crecer juntos en este camino de la investigación clínica y la escritura científica. Encontramos que el proceso que llevamos a cabo podría ser útil para otras personas y que, además, no fue simplemente el proceso enseñanza-aprendizaje, sino que hubo un proceso real de mentoría que se ha sostenido hasta la actualidad.

La mentoría va más allá de entregar unos conocimientos y de limitarse a un área específica. Es un proceso de conocimiento mutuo y bidireccional que implica establecer unos objetivos, definir un tiempo y un espacio, así como, reconocer nuestros límites y estimular nuestros talentos. La mentoría permite liderar y confiar el uno en el otro, al igual que, multiplicar este proceso a otras personas que lo quieran o necesiten para sus proyectos personales o profesionales.

El presente libro deja conceptos generales claros y aplicables a las profesiones de las ciencias de la salud. Muestra un caso práctico del grupo de investigación, y describe unos elementos fundamentales para establecer un programa de mentoría en una facultad de ciencias de la salud.

Tabla de contenido

Capítulo 1. Aproximaciones a la definición de mentoría	7
Capítulo 2. Marco estructural del ciclo de mentoría	15
Capítulo 3. Iniciando un ciclo de mentoría	34
Capítulo 4. Mentoría en salud	40
Capítulo 5. Casos prácticos. El caso grupo de investigación UROGIV	64
Capítulo 6. La integración	70
Bibliografía	75
Sobre los autores	79

Capítulo 1.

Aproximaciones a la definición de mentoría

Para iniciar, hagamos un pequeño repaso del origen de la palabra “Mentor” de manera tal que el concepto pueda ser mejor comprendido. Para ello, el viaje debe realizarse a la mitología de la antigua Grecia. En *La Odisea* de Homero, Mentor es un viejo amigo de confianza de Ulises, que se encargaría de ayudarlo en su ausencia, cuando este partía hacia la larga campaña de Troya más de 3000 años atrás. En sus labores, también se encontraba la educación de Telémaco, hijo del héroe, a quien cuidaría, entrenaría y aconsejaría, para lo cual Ulises no tenía el tiempo suficiente.

En esta breve reseña ya es posible vislumbrar algunos de los factores clave para llevar a cabo un ciclo de mentoría: la confianza, el tiempo, la dedicación, la consistencia y la responsabilidad.

En 1699, François Fénelon publicó *Las aventuras de Telémaco*. En ella, Mentor, quien será tutor y guía, aparece ahora dotado de las cualidades, atributos y capacidades que se pueden observar en la práctica de la mentoría actual. El nombre de este personaje ha pasado a la lengua como el de consejero sabio y experimentado, o como preceptor. Así, se dice que Aristóteles fue el mentor de Alejandro Magno. A su vez, Platón fue el mentor de Aristóteles y Sócrates el mentor de Platón. Cada uno de estos tres pensadores, considerados los padres de la filosofía occidental, basaron sus trabajos en experiencias previas para alcanzar un nivel más alto de entendimiento y profundidad en su razonamiento.

En esta época, Steve Jobs, fundador de Apple, sirvió de mentor de Mark Zuckerberg, director de Facebook. Desarrollaron entre ellos una relación en la que discutían sobre los negocios y la gestión, en los primeros años de Facebook, a la vez que Zuckerberg era aconsejado y orientado por Jobs. De manera tal que para el 2011, año del fallecimiento de Jobs, Zuckerberg le agradeció por ser su mentor y amigo, y por mostrarle que “lo que construyes puede cambiar el mundo”.

El concepto se ha desarrollado ampliamente en el ámbito de las ciencias económicas con un enfoque en los nuevos emprendedores, por lo que darle una mirada desde este campo del conocimiento nos ampliará la perspectiva para responder las preguntas que desarrollaremos en este libro: ¿qué relación

tiene el emprendimiento con ser un aprendiz en salud? ¿Cuál es el impacto de los mentores en la formación de profesionales en ciencias de la salud? ¿Qué beneficios pueden obtener las facultades y los estudiantes? ¿Cómo ser un buen mentor y un buen aprendiz? ¿Qué herramientas son indispensables para llevar a cabo un ciclo de mentoría en salud?, entre otras.

El concepto de mentoría

Con los datos históricos mencionados es posible aproximarnos al concepto de mentoría. De la misma forma en que Mentor fue tutor y guía para Telémaco, un mentor en nuestros días hace referencia a un desarrollador de talento, es una persona con cierta experticia o habilidades adquiridas, aprendidas o innatas, que tiene la capacidad de transmitir este conocimiento y, a su vez, acompañar en el proceso de aprendizaje, ayudar a trazar objetivos y metas, orientar desde valores sociales y profesionales en la disciplina de interés de su aprendiz.

En este sentido, la mentoría no constituye un momento estático, situacional, transversal y unidireccional, sino más bien una relación dinámica, longitudinal y bidireccional entre el mentor y el aprendiz.

En modelos actuales de enseñanza, se puede ver cómo la educación parece estar delimitada por unos tiempos precisos en los cuales el maestro en el tema

dicta o imparte unos conocimientos, versa sobre un tema y sus estudiantes toman nota, capturan mensajes clave al respecto y su aprendizaje continúa de manera independiente y a merced suya. La mentoría busca aprovechar la independencia del aprendiz para orientarlo con los conocimientos del mentor y pasar de esa versión momentánea a un acompañamiento progresivo en el tiempo. De esta forma, es posible identificar en el aprendiz aquellas cosas que más lo motivan y potenciar sus habilidades y talentos.

Vamos a ejemplificar sin detallar aún cómo se da este proceso. En un modelo tradicional de enseñanza/aprendizaje, el docente estará encargado de impartir a sus estudiantes determinados temas de una disciplina en particular, y mediante ciertos estándares (esto es, realización de exámenes con preguntas abiertas, de selección, preparación de exposiciones, charlas, conferencias) calificará y evaluará si se lograron los objetivos de aprendizaje. Es decir, el docente enseña, luego el estudiante podría aprender. Posteriormente, hay un reconocimiento por dicho aprendizaje y, una vez cumplidos los objetivos, se da por terminada la relación.

En el proceso de mentoría, se parte del reconocimiento de ciertas habilidades o intereses particulares del aprendiz, a la vez que el mentor reconoce qué puede ofrecerle en el sentido de esas mismas habilidades y procurará impulsarlas desde su propia experticia en dicha disciplina. Claro que, para dar inicio a este proceso, es necesario que se reconozcan algunos puntos: el aprendiz debe

tener la capacidad de saber cuáles son sus intereses, preferencias o virtudes, y el mentor debe tener la capacidad para reconocerlas y saber qué puede aportarle a su aprendiz y cómo ambos se verán beneficiados del proceso, porque, como hemos dicho antes, se trata de una relación bidireccional. Por otra parte, la definición de hasta dónde llega este proceso, también estará previamente determinada por los involucrados según las metas que se establezcan de común acuerdo (sin que esto quiera decir que la relación no puede terminar de manera unilateral). Es decir, la definición de los alcances y la evaluación del proceso para considerarlo como productivo, se realiza en conjunto.

Entonces, para sumar a la definición que hemos dado al inicio de esta sección, podemos añadir que la mentoría es una relación profesional persona a persona (o de uno a uno), en la cual una persona más experimentada (el mentor) interactúa con otra que apenas se inicia en una disciplina o con quien comparte intereses afines (el aprendiz) y quien se encuentra motivado a aprender y crecer. Para ello, es indispensable que se trate de una relación enfocada en objetivos longitudinales, sostenibles y ambiciosos, involucre una aproximación holística dentro de un campo de experticia o competencia, exista confidencialidad y confianza en una interacción como parte de un proceso (y no una situación aislada), ambos se vean beneficiados y se involucren de manera voluntaria.

Diferencias entre mentoría, coaching y consejería

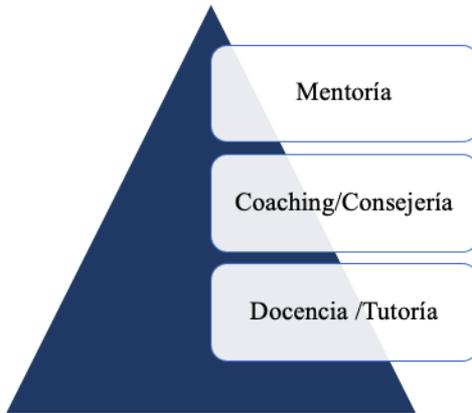
Ya hemos ejemplificado y definido el concepto de mentoría, pero ¿cómo la distinguimos de otras formas de transferencia de conocimiento como el coaching y la consejería? Será útil visualizarlo en una pirámide y dividirla en tres niveles o formas de transferencia de conocimiento: en el primer nivel ubicamos la docencia o tutoría; el nivel intermedio representa el coaching o la consejería; mientras que el tercer nivel representa la mentoría (Figura 1).

La docencia, que la hemos ejemplificado antes, es quizás la forma más común de impartir (más que compartir) conocimiento. El coaching y la consejería buscan apoyar y promover competencias de aprendizaje automotivadas. Es decir, parten de una iniciativa que es impulsada por el coach o el consejero, pero en términos prácticos, solo uno de los dos se ve realmente beneficiado en este proceso, no es estrictamente bidireccional, es situacional, en el sentido de que no requiere objetivos longitudinales o sostenibles. Una pequeña diferencia entre el coaching y la consejería podría ser que, en la primera, el coach es un tercero que está en ese momento determinado para el desarrollo de una iniciativa, mientras que la consejería es una práctica más personalizada, de “uno a uno”. Finalmente, aunque pareciera no distar mucho de estas dos últimas, la diferencia fundamental de la mentoría es que fomenta las competencias

necesarias para luchar por objetivos a largo plazo, sostenibles y ambiciosos.

Por otra parte, el impacto de la docencia/tutoría se puede medir con bastante facilidad, por ejemplo, a través de exámenes. Medir el impacto del coaching es más difícil y el impacto de la mentoría es extremadamente difícil de cuantificar. El control de calidad durante e inmediatamente después de un ciclo de mentoría ofrece una idea del impacto inmediato tanto en el mentor como en el aprendiz. El impacto a largo plazo del ciclo de mentoría es muy difícil de medir y, aunque una explicación racional del impacto de la mentoría puede ser difícil de compilar, la intuición de los involucrados en el ciclo de mentoría determinará si marcó la diferencia o no.

Figura 1. Pirámide de las formas de transferencia de conocimiento



Fuente: propia

Con todo esto, entonces, ¿cuál es el valor de la mentoría? Cuando un mentor se involucra en un ciclo de mentoría requiere, primero, de un nivel de compromiso desde la vista de un instinto fundamental humano de ayudar a otros, bajo el entendimiento de que en su interacción con una persona menos experimentada también encontrará beneficio. Por otro lado, el aprendiz, que se encuentra motivado a aprender y crecer, entiende que esta interacción con alguien experimentado, también le traerá beneficios. Es este interés mutuo el cimiento para preparar, ejecutar y finalizar un fructífero ciclo de mentoría.

Hasta este punto hemos hecho una revisión de la definición de la mentoría, ¿cómo podemos diferenciarlo de otras formas de aprendizaje?, ¿cuál es su importancia y los impactos que tiene tanto en el mentor como en el aprendiz? Pasaremos ahora a revisar el marco estructural que incluye los roles, el enfoque basado en competencias y los aspectos prácticos de un ciclo de mentoría.

Capítulo 2.

Marco estructural del ciclo de mentoría

Para convertirse en un buen mentor es indispensable tener claro cuáles son los roles de las partes involucradas, definir aspectos prácticos y tener un enfoque basado en competencias, que es el núcleo del marco estructural. Ser mentores de impacto implica centrarse en desarrollar aquellas competencias que ayudan a los aprendices a construir y mantener sus ventajas competitivas, sus talentos.

Roles

El Mentor

Es una caja de resonancia (en inglés: “*sounding board*”), es decir, una persona cuyas reacciones a las ideas sugeridas por el aprendiz se utilizan como prueba de su validez o probable éxito, debido a su

experiencia en el campo de conocimiento de interés. Como mencionamos antes, el tiempo es un factor clave para el éxito de un ciclo de mentoría y el mentor debe tenerlo presente antes de decidir involucrarse en uno. Sin embargo, la cantidad que sea considerada como tiempo suficiente es una variable que puede ser definida y acordada por ambas partes. Otros recursos, como la motivación humana intrínseca para ayudar y la conciencia de que, como mentor, también se beneficiará de la interacción con su aprendiz, suelen estar disponibles en abundancia y solo esperan ser activados por una combinación adecuada de tiempo, tema de interés y persuasión por parte del aprendiz.

El Aprendiz

El tiempo disponible y la conciencia de los beneficios del ciclo de mentoría son los principales factores que influyen en el compromiso de los aprendices. Desde el punto de vista del aprendiz, la motivación humana intrínseca para aprender y crecer como profesional es el factor clave para buscar la interacción con un mentor. No existe una jerarquía formal en un ciclo de tutoría. El mentor y el aprendiz deciden de forma individual y autónoma si participar o no en un ciclo de mentoría, que también definimos como una interacción voluntaria. Sin embargo, en el proceso de emparejamiento para iniciar el ciclo de la mentoría, suele ser el aprendiz quien busca y trata de persuadir al mentor, ya que está convencido de que el mentor tiene la experiencia y el reconocimiento

para contribuir a su proceso de aprendizaje y crecimiento. A su vez, el aprendiz reconoce sus propias capacidades y cree que puede ser impulsado por quien ha visualizado como su mentor.

Entendido esto, consideramos que hay algunas preguntas que tanto el mentor como el aprendiz (como pareja en potencia) deberían realizarse antes de emprender un ciclo de mentoría:

- ¿Tengo el suficiente tiempo disponible para invertir en un ciclo de mentoría?
- ¿Tengo el deseo y las ganas suficientes para compartir y aprender/crecer?
- ¿Tengo la experiencia suficiente y relevante para compartir? (El mentor.)
- ¿Estoy listo y tengo la suficiente madurez para aprender y crecer desde la experiencia compartida? (El aprendiz.)
- ¿Hay espacio o lugar para interactuar de forma cómoda y cálida?
- ¿Se cuenta con un tiempo razonable?

Respondiendo estas preguntas lo que se indaga es sobre el deseo y las ganas de ambas partes de involucrarse en el ciclo de mentoría. Es decir, saber si es posible una coalición de esa disposición y si este proceso realmente alimentará y saciará sus ansias de aprender, compartir, crecer.

Otro aspecto relevante para considerar es que, idealmente, el aprendiz no esté involucrado en otro ciclo de mentoría con otro mentor en el mismo campo de experticia, ya que al mantener el foco en un solo

ciclo con un tema específico se logran los mejores resultados. Sin embargo, el mentor no corre el mismo riesgo, y llevar a cabo ciclos paralelos con diferentes aprendices no representa una pérdida significativa de enfoque o intensidad, ni la consecución de resultados de aprendizaje confusos y ambiguos. En cambio, el aprendiz sí puede llevar ciclos paralelos de campos diferentes de experiencia, sin que esto represente una fuente de confusión.

Cada mentor puede tener diferentes herramientas y métodos para compartir su conocimiento, y es en esas diferencias donde podría surgir la confusión para un aprendiz que participe en ciclos paralelos de un mismo tema. Sería de gran utilidad si se llevan ciclos paralelos que no sean sobre el mismo campo, que sean complementarios, lo cual hará muy valioso y enriquecedor todo el proceso.

Aspectos prácticos: duración, frecuencia y ubicación

No hay respuestas definitivas sobre cuál sería la duración óptima de un ciclo de mentoría. Todo depende del alcance inicial, de cómo se desarrolle el ciclo y de si se alcanzan o no los objetivos acordados. Algunos pueden concluir con éxito después de pocas interacciones, otros nunca se cierran. Sin embargo, se recomienda establecer algún tipo de cronograma al comienzo del ciclo con la intención de definir claramente el propósito y la urgencia con que se

desarrollará, y siempre se puede adaptar a medida que el mentor y el aprendiz avanzan. Por ejemplo, si la duración es indefinida se entiende que no hay urgencia en llevar a cabo el ciclo o cumplir con los objetivos. De la misma forma, no existe una regla general sobre la frecuencia de las interacciones. En muchas circunstancias, reunirse cada mes puede ser un buen promedio. Dado que el tiempo es un recurso tan escaso, recomendamos que antes de finalizar cada encuentro se confirme la fecha de la próxima reunión. Por último, para acordar el lugar de encuentro, se debería tener en cuenta las siguientes características:

- Informal: escoger un sitio alejado del entorno de trabajo diario.
- Tranquilidad: sin demasiadas distracciones.
- Privacidad: lo que hablan es solo para sus oídos.
- Comodidad: seguro, fácil de alcanzar.

Elementos para desarrollar en la relación

Principios

Fomentar los principios es clave para cualquier relación profesional o personal. Desarrollarlos e incentivarlos en el aprendiz será fundamental para alcanzar objetivos sostenibles y duraderos a largo plazo. Por ejemplo, la confianza se construye a partir de la combinación de elementos del carácter (intención, integridad) y de competencias (habilidades, conocimientos, actitudes). La integridad,

es el ejercicio de ser una persona respetuosa, honesta, que se adhiere a valores positivos y quien se comporta de la misma manera siempre, aun cuando nadie este mirando. En otras palabras, una persona integra, honra su palabra. La autenticidad es otro de los valores que se debe fomentar y consiste en conocernos y aceptarnos tal y como somos. De igual manera, una persona autentica se caracteriza por ser coherente con la realidad, ser fiel a sus ideas y pensar y actuar con convicción. Estos son algunos de los valores que deben ser fomentados en esta relación de mentoría, así como otros que serán descritos a continuación.

Ser mentor desde el ejemplo

El mundo no cambia desde la opinión. Como mencionamos antes, la mentoría funciona como una caja de resonancia. Este es un término acuñado del lenguaje de la gerencia y hace referencia al hecho de que una persona o grupo de personas (en el rol del mentor) que escuchan a alguien (en el rol de aprendiz) explicar o presentar una idea o propuesta, y tras esta escucha responden preferiblemente con comentarios constructivos. Esto dotará al aprendiz de más perspectivas que no podrían ser obtenidas únicamente a través de la autorreflexión.

Curiosidad

Nunca parar de hacer preguntas. Cuando somos niños, es la curiosidad la que nos permite descubrir

cuál es nuestro lugar en el mundo, pero a medida que crecemos, aumenta el riesgo de que se nos debilite o se nos agote, lo que, sin duda, impactará en nuestro futuro profesional. Hacer las preguntas adecuadas en el momento oportuno y de la forma más apropiada es un arte para el mentor, de tal forma que pueda demostrar interés en su aprendiz sin caer en juicios.

Ilustrar con metáforas

El mundo y la realidad del desarrollo sostenible de una carrera profesional son usualmente muy complejos. Las metáforas pueden ayudar a atraer la atención sobre un problema o asunto y a aclarar o simplificar mensajes o procesos complejos. Por esta misma razón, su uso tiene el riesgo de sobresimplificar o enmarcar a alguien en una determinada mentalidad, por lo que las técnicas usadas para influir en el comportamiento y las opiniones deben perfeccionarse todo el tiempo y usarse con la precaución necesaria.

Fomentar la autorreflexión

La capacidad de ejercer la introspección y aprender más sobre nuestra naturaleza y esencia está en el centro del camino hacia un desarrollo profesional sostenible. El mentor debe alentar a los aprendices a desarrollar aún más esta capacidad para que, especialmente después del final del ciclo de mentoría, el proceso de crecimiento personal

continúe basado en sesiones de autorreflexión que se repiten regularmente.

Habilidades para colocar en práctica

Presentamos ahora las herramientas o habilidades que consideramos más importantes al ejecutar un ciclo de mentoría. Se trata de habilidades humanas ordinarias que están potencialmente presentes en todas las personas, pero que se encuentran en mayor o menor medida desarrolladas y pueden ser mejoradas a través de la educación y el entrenamiento.

Explorar: Incentivar el hablar y escuchar atentamente.

Apreciar: Fortalecer lo que es bueno y hace progresar.

Confrontar: Identificar comportamientos y opiniones dudosas.

Desafiar: Empujar los límites y desatar los recursos no descubiertos.

Inspirar: Ampliar la perspectiva y desarrollar nuevos puntos de vista.

Aceptar: Dar espacio para los sentimientos y emociones contenidas

Relajarse: Liberar y reducir la tensión. Reconocer el tiempo y espacio como únicos.

Escucha activa. Decidimos hacer mención especial a esta herramienta que es un componente vital para profundizar la conexión entre el mentor y el

aprendiz. Se trata de un proceso activo que se puede promover mediante el entrenamiento y la experiencia. Hay múltiples técnicas de escucha activa que pueden ser usadas para convertirse en un interlocutor más efectivo:

- Prestar atención: darle al orador una atención íntegra y plena.
- Responder de forma no verbal: incluye hacer contacto visual regular, inclinarse levemente hacia el orador, y pronunciar por momentos un “sí”, “ujum”, entre otras.
- Parafrasear de vez en cuando.
- Prestar atención al lenguaje corporal y a la comunicación no verbal del orador.
- Brindar retroalimentación.
- Entrenarse para evitar las distracciones.
- Tomar notas.
- Reconocer el mensaje, pero diferir el juicio.
- Responder apropiadamente.

Enfoque basado en competencias

La mentoría se basa en una interacción cuyo enfoque está en alcanzar objetivos ambiciosos, sostenibles y a largo plazo. Para lograrlos es necesario fortalecer las competencias del aprendiz, que se definen como aquellos comportamientos que resultan en logros profesionales, incluso no profesionales (competencias transversales). Toda

persona que se está formando en alguna disciplina tiene una calificación en cada competencia, entendida como el grado de calidad adquirido. En este sentido, convertirse en un profesional experto y completo implica mejorar dicha calificación en las competencias pertinentes.

Un ciclo de mentoría puede centrarse en una o más competencias, mutuamente acordadas, siempre que estas tengan el mayor impacto en la capacidad del aprendiz para alcanzar sus objetivos. Este enfoque o canalización en una o más competencias, entre todas las posibles, distingue la mentoría de la docencia/tutoría que, en su forma básica, tiene como objetivo fortalecer la mayoría o todas las competencias globales. En suma, lograr el mayor impacto como mentor, requiere que el ciclo se centre en campos específicos de experticia o competencias, los cuales se definen dependiendo de cada ciclo individual. Revisaremos algunas de las que consideramos como las más importantes para el cumplimiento de esos objetivos.

Emprendimiento y asunción de riesgos

En economía, el emprendimiento es un proceso fundamental por el cual las oportunidades se transforman en un valor de mercado. Es un proceso mediante el cual las personas construyen organizaciones que son capaces de hacer esta

transición. Esas personas son los emprendedores, los llamados “espíritus animales” que hacen destrucciones creativas que generan nuevas industrias. Para ello realizan tres procesos: 1) buscar la oportunidad, 2) reconocerla y 3) implementarla. Es decir, llevar la oportunidad a través de la organización para convertirla en una propuesta de valor.

Los emprendedores están en una posición ideal para hacerlo porque tienen el impulso y la ambición de comprometerse con el riesgo y la incertidumbre. No de manera peligrosa, sino racional y en equipo. Un mentor debe estar en la capacidad de entrenar a su aprendiz para ayudarlo a llegar a una vida más madura, a trascender a otro nivel de experticia que sea viable y por supuesto también para atraer los recursos que sean necesarios para poner en marcha su emprendimiento, su motivación intrínseca y extrínseca. De igual manera, trabajar en su propuesta de valor.

Buscar la oportunidad, hablando en el contexto del mercado, hace referencia a poner la vista donde nadie la ha puesto antes, o si la pusieron antes, hacerlo de manera más provechosa, ser agudo en aquello que se busca, ver como otros no han visto. Solo si se busca de esa manera es posible reconocer las verdaderas oportunidades. Reconocer, por ende, implica darle el valor que merece a la oportunidad que se ha encontrado. De nada serviría buscar incansablemente si cada idea va a ser desprovista de sentido. Una vez se le reconoce ese sentido y ese valor, lo que sigue

es implementar todo el plan estratégico para que la oportunidad se convierta en un valor de mercado y no solo un valor personal e individual, que sea transferible, intercambiable.

La Innovación

Una definición simple de innovación consiste en crear nuevos productos o servicios para mejorar una sociedad. Más allá de esto, innovar es cerrar la brecha entre la investigación y el mercado que hay afuera. Cerrar esa brecha no es simple. Implica tender un puente sobre “el valle de la muerte de la innovación”. Una respuesta innovadora sería aquella que responda a la pregunta: ¿cómo puedo hacer que la oportunidad que se desea implementar pueda convertirse en un producto o servicio y que además este pueda ayudar a mejorar la sociedad? Innovar requiere encontrar el mejor camino para que una idea tenga el lugar que se desea.

Sin embargo, esto generalmente no puede hacerse solo. Atravesar este “valle de la muerte” de la innovación se logra cuando se trabaja con muchas personas: desarrolladores de negocios, científicos, técnicos, gerentes, entre otros, porque se necesita unir una diversidad de habilidades. También la innovación tiene que ver con cómo se trabaja en equipo. Así, las habilidades de innovación requieren de habilidades sociales, más aún cuando se lo piensa en pro de la sociedad. Si se lo ve desde esta óptica,

las posibilidades de que una investigación pueda llegar a ser un producto comercializable son mucho más grandes. El trabajo en equipo es la mejor (sino la única) forma de avanzar en innovación.

Comunicación y formación de redes

La comunicación (del latín *communicare*, que significa “compartir”) es el acto de transmitir significados de una entidad o grupo a otro mediante el uso de signos, símbolos y reglas mutuamente entendidos.

La mala comunicación es fuente de innumerables problemas en las relaciones humanas. Es crucial tanto escuchar bien como hablar bien. Tendemos a sobrestimar el hablar, especialmente cuanto más educados somos, mientras que se subestima el escuchar. El ejercicio del diálogo es crucial para poder dar forma a ideas o para debatirlas, incluso para descartarlas. Esto porque es a través de los vínculos con el otro que logramos conocernos a nosotros mismos, y la comunicación es una de las principales herramientas que tenemos para formar estos vínculos. Sin embargo, al comunicarse se requiere honestidad, esto es, asumirse en una vulnerabilidad para poder transmitir al otro lo que realmente se quiere.

Las redes de comunicación, especialmente en los negocios, son igualmente importantes. No se trata solo de tener un conocimiento específico, sino también de a quién conoces. Tener buenos contactos

puede ayudar mucho a tener éxito en la vida. Estas redes promueven la difusión de conocimiento, brindan herramientas que no se conocerían de otra forma, abren nuevas oportunidades y perspectivas.

Trabajar con otros. *“Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”.*

Como lo acabamos de resaltar, crear redes es crucial. Estas redes implican establecer posibles colaboradores. Lo que viene después es organizar un plan de trabajo con estas personas. Si se tratara de una secuencia estricta, después de comunicarnos con otros está el aprender a trabajar con ellos, para lo cual sigue siendo indispensable -aunque no suficiente- tener una buena comunicación.

La innovación de hoy siempre la hacen personas que colaboran juntas. A veces, una idea puede comenzar con un individuo, pero la mayoría de los proyectos prosperan gracias a personas que trabajan en equipo. Aquí pueden surgir conflictos (inherentes a las relaciones humanas) debido a que se pueden desafiar las ideas con otras personas, confrontarlas con las ideas de otros. Estos conflictos son igualmente necesarios y son también una oportunidad para encontrar los socios adecuados para colaborar, pues una vez se superan los conflictos y se tiene la disposición para tal fin, es posible construir lazos más fuertes.

Cuando se desea iniciar un negocio, se necesitan habilidades técnicas, habilidades comerciales y,

por supuesto, también conocimiento del mercado. Usualmente, una persona no tiene un alto nivel de desarrollo de todas estas habilidades juntas. Sin embargo, varias personas pueden tener un poco de todas las habilidades y en diferentes grados o niveles. Para una persona, enfrentar múltiples desafíos, sin todas estas competencias puede resultar abrumador, pero al trabajar juntos, también se trata de tener diferentes competencias juntas.

Trabajar con otros también significa más tiempo. Cuando trabajas solo tienes 24 horas y siete días. Cuando se trabaja juntos, no hay límites; el resultado es exponencial. Claro que, para algunas personas, no es fácil trabajar juntos, y esto puede representar un reto en el sentido de participar una idea que se percibe como propia, estar dispuesto a que esta sea transformada, compartir tiempo. Es por esto que se requiere una disposición básica para entablar nuevos vínculos. Si esta disposición no existe, trabajar con otros puede resultar en una experiencia tediosa.

Lo cierto es que aprender a trabajar con otros es un proceso constante y dinámico de toda la vida; todo el tiempo se está en la búsqueda de la mejor forma de trabajar juntos, sin que esto implique renunciar a la propia personalidad. Desafiarse a sí mismos con las ideas de los demás, dar retroalimentación abierta, positiva o negativa, pero siempre constructiva, serán siempre oportunidades de prosperar.

Aprendizaje permanente

El aprendizaje permanente es la búsqueda “continua, voluntaria y automotivada” del conocimiento por razones personales o profesionales.

Formalmente diríamos que las habilidades y los conocimientos académicos que proporcionamos a nuestros aprendices serían suficientes para darles las habilidades necesarias que necesitan durante su carrera.

En nuestras economías actuales, se libra una guerra por el talento. Las empresas y organizaciones buscan continuamente talentos creativos y entusiastas que resuelvan problemas altamente calificados. Y de eso debería tratarse el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Empresas que dan el espacio y la oportunidad a las personas para que se desarrollen y crezcan. Pero al mismo tiempo, estas personas talentosas están dispuestas a invertir en sí mismos y crecer continuamente a lo largo de su carrera.

Comenzamos a introducir todo tipo de habilidades, por ejemplo, las competencias transversales. Ejemplos de estas son la resolución de problemas, la creatividad, la autogestión, el trabajo en equipo, el liderazgo, entre otras.

En el aprendizaje permanente, todo se trata del viaje que emprendemos, la voluntad y la oportunidad de invertir no solo en el desarrollo personal en el sentido de dominio específico de habilidades sino también en estas competencias transversales. A lo

largo de sus carreras, los profesionales de la salud se dedican a actividades muy innovadoras en entornos dinámicos. Y es por eso por lo que creemos que necesitan habilidades de aprendizaje permanente, visto como un viaje a lo largo de la carrera, que conduce a mercados laborales saludables y al bienestar de la persona en su vida fuera de la universidad.

Desarrollo personal y propiedad

Alcanzar el éxito profesional requiere más que suerte y trabajo duro. También requiere poner en acción un impulso individual y un plan de carrera para perseguir sus sueños y objetivos profesionales.

En el proceso de formación de jóvenes profesionales para convertirse en empresarios exitosos, personas que trabajan en una organización tanto como gerentes y/o como empresarios, una de las habilidades más importantes es tomar conciencia de que eres responsable de tu propia carrera. Significado: que estás en el asiento del conductor. Este aspecto también debe ser desarrollado por los estudiantes de otras profesiones, incluyendo a los de salud. A lo largo del tiempo, cuando mayor conocimiento se tiene de la carrera, deben reconocer que son responsables de sus pacientes, de sus conductas, que todo lo que hagan va a tener una consecuencia. Además, que hacen parte de un equipo y como tal, deben involucrarse en el tratamiento integral. De hecho, hablando específicamente del

área de la salud, profesiones en las que tratamos con personas, podríamos agregar que los profesionales son responsables también de la vida de sus pacientes, es decir, hay una doble responsabilidad y, por ende, este proceso amerita una doble conciencia: “estoy en el asiento del conductor, pero llevo pasajeros”. Claro que todo esto debe ir acompañado de límites de autorreflexión o autocastigo para evitar caer en los juicios y no exagerar en la severidad con que se es juzgado.

Ese proceso se basa en gran medida en dos aspectos, en términos de desarrollo profesional. Lo primero es el reconocimiento de las fortalezas y debilidades. No tanto tomar conciencia de mis debilidades solamente, sino tomar conciencia de los puntos fuertes ¿Por qué? Para tener éxito en la vida, las personas tienen que aprovechar sus fortalezas. Es llamativo darse cuenta de que bastantes personas no saben en qué son buenos. Porque lo dan demasiado por sentado. Creemos que uno de los propósitos principales de formar a las personas en sus carreras es, en gran medida, hacerlos conscientes de eso. Hacer que se den cuenta de cuáles son sus puntos fuertes. De otro lado, reconocer los puntos en los cuales debemos trabajar para mejorar o incluso en cuales debemos pedir ayudar. Cabe recordar que hacemos parte de un equipo.

La segunda parte es lo que llamamos desarrollo profesional en términos de valores profesionales. Es decir, no son las capacidades que tenemos, sino

los impulsos internos. ¿Por qué me gusta trabajar? ¿Por qué me gusta hacer un cierto trabajo? ¿Por qué me gustaría hacer un esfuerzo adicional? ¿Qué me impulsa? ¿Qué me mantiene despierto por la noche? Estas son las cosas que la gente necesita encontrar fuera para saber qué lo provoca, lo mueve, lo inspira. Y, por supuesto, esos valores sí cambian durante el ciclo de vida. Los valores a la edad de 20 años probablemente sean muy diferentes en comparación con los de la edad de 30 o 40 años. Decimos que se cristalizan alrededor de la mediana edad. Pero tomar conciencia de eso, hacerse esas preguntas sabiendo por qué me gusta hacer ciertas cosas y por qué no me gusta hacer otras, eso es lo que llamamos madurez profesional.

Trabajar en esos dos, haber recibido guía e inspiración en esos dos aspectos, probablemente hace que las personas tengan mucho más éxito en su vida profesional y, al final, en su vida en general.

Capítulo 3.

Iniciando un ciclo de mentoría

El ciclo se compone de cinco etapas básicas, y aunque tienen un orden lógico para su ejecución, esto puede cambiar o adaptarse en cada ciclo en particular, a las circunstancias en que surjan y en cómo estas cambien. Adaptarse al cambio y ser flexible también son actitudes que deben aprovecharse como un profesional integral que se esfuerza por forjar sus ventajas competitivas.

Establecer las metas

De entrada, es necesario acordar objetivos o resultados ambiciosos y realistas. La pregunta de apertura del mentor sería: “¿Cuál es tu objetivo?” En la exploración de este objetivo se debe garantizar que sea ambicioso y realista, pero que sea tan

desafiante como para hacer un ciclo de mentoría muy significativo para el aprendiz. Enfocarse en objetivos poco realistas probablemente resulte en frustración y efectos contraproducentes.

Una herramienta útil es dividir estos objetivos según el tiempo: a corto, mediano y largo plazo; y reconocer las cualidades que debe tener (SMART por sus siglas en inglés):

- Específico: bien definido, claro e inequívoco.
- Medible: con criterios específicos que midan el progreso hacia el logro de la meta
- Alcanzable: en términos de esfuerzo, costo, tiempo, talento.
- Realista: al alcance y relevante
- Puntual: claramente delimitado, incluyendo una fecha de inicio y una fecha límite.

Hay una frase conocida en negocios que dice: “Piensa en grande, empieza pequeño, crece rápido”. Tres elementos relevantes en esta fase inicial. Al pensar y soñar en grande, el mentor y el aprendiz se esfuerzan por establecer metas ambiciosas que pretendan ir más allá de sus zonas de confort habituales. Esas ideas iniciales pueden ser algo modestas, pero con el potencial de desarrollarse a gran escala y a pasos agigantados.

Más allá de pensar en grande, también es vital identificar el gran panorama. Conectar los puntos entre los objetivos de un ciclo de mentoría y el más amplio contexto social es un objetivo esencial antes de decidir finalizar el propósito de un ciclo de mentoría.

Para cerrar esta primera etapa se requiere de un acuerdo explícito sobre los objetivos. Estos deben quedar claros tanto para el mentor como para el aprendiz de la manera que sea.

Definir el aquí y el ahora

Esta segunda etapa inicia por definir y reconocer el estado actual de la carrera del aprendiz, esto es, saber desde dónde partimos y dónde estamos parados, el aquí y el ahora. Se debe realizar una descripción objetiva y un mapeo del contexto profesional en el cual se encuentra funcionando el aprendiz, sin que sea estrictamente necesario analizar a profundidad cómo se llegó hasta la situación actual.

Esta exploración puede iniciar con preguntas abiertas sobre cómo están marchando las cosas, seguido de cuestionamientos sobre qué pasa dentro de su contexto profesional y terminar con preguntas más cerradas sobre qué va mal y qué hace falta.

Identificar los recursos

A menudo, los recursos disponibles no se utilizan lo suficiente para alcanzar los objetivos o resolver problemas. Esto tiene que ver con actitudes en las que las personas tienden a preferir encontrar soluciones por sí mismas y, por cualquier razón, son reacias a recurrir a otros. Por esto es importante comenzar

por centrarse y construir sobre las fortalezas existentes. Esta etapa del ciclo de mentoría se enfoca en un esfuerzo integral para reconocer cualquier recurso disponible para ayudar a alcanzar las metas establecidas, los cuales pueden tener muchas formas, como recursos humanos, tiempo, dinero, capacidad de producción, entre otros.

Estimar las oportunidades

En este punto, ambos deben explorar todas las opciones disponibles para alcanzar los objetivos planteados al inicio del ciclo. En principio, estas deben nacer del aprendiz con el fin de promover su compromiso y operación fuera de su zona de confort. Frente a esto, el mentor puede sugerir algunas, pero solo una vez que el aprendiz haya planteado las suyas.

Es importante desarrollarlas, lo cual permitirá ampliar la perspectiva y estimular el proceso creativo. Al recorrer libremente las diversas opciones sin prejuicios, pueden aparecer nuevas que, anteriormente, podrían no haber sido evidentes. El mejor resultado posible en esta etapa se logrará si ambos salen de su zona de confort y se sienten plenamente involucrados.

Por otra parte, planificar interminablemente sin tomar acción no tiene utilidad alguna, como actuar a ciegas no permitirá tener idea de hacia dónde van. En este punto es indispensable realizar un balance entre planificar y tomar acciones. Para muchos profesionales, no planificar y tomar acción es el

camino para elegir, pues es el más corto. Como regla general, una combinación de 80% de acción con un 20% de planificación es percibida como una buena combinación para lograr los mejores resultados, sin embargo, esto dependerá de cada proyecto en particular.

Explorar, balancear y seleccionar opciones implica hacer elecciones y cambios al final del proceso. A la mayoría de las personas no les gusta el cambio y sienten cierto nivel de ansiedad cuando se encuentran en una encrucijada profesional. Por eso es importante reflexionar sobre la presencia de estas encrucijadas, y el mentor juega un papel crucial al guiar al aprendiz a tomar la mejor opción posible y establecer un camino para ponerla en marcha y alcanzar la meta.

Si bien estamos promoviendo los méritos de ejecutar un ciclo, o un proceso si se prefiere, no debemos olvidar que cada ciclo es tan fuerte como su eslabón más débil. De hecho, los obstáculos, tanto internos como externos, pueden interrumpir o provocar el fracaso del ciclo de tutoría. El manejo eficaz de los obstáculos demuestra el grado de competencia del mentor para optimizar las posibilidades de alcanzar las metas que se propusieron.

La voluntad y el deseo

El éxito instantáneo no ocurre en la mayoría de las situaciones profesionales. El ciclo de mentoría potenciará el deseo y la determinación de lograr

objetivos a largo plazo, lo que inevitablemente requerirá pasión y perseverancia diaria.

Para el cierre de un ciclo de mentoría y promover su sostenibilidad es importante mirar hacia el futuro, hacer nuevos arreglos y evaluar los desenlaces. En la mayoría de los casos, un ciclo formal con encuentros regulares y una conclusión consensuada puede evolucionar hacia una relación no formal entre pares, en la que la intensidad y la frecuencia de los contactos futuros estarán determinados principalmente por encuentros casuales o no planificados con detalle. En algunos casos, el mentor y el aprendiz acordarán continuar sus contactos de forma menos estricta con la intención de continuar un ciclo de mentoría abierto sin la intensidad y frecuencia iniciales. Es inusual que se descarte, explícitamente, tener un contacto posterior al cierre, por parte de los involucrados. En estos casos, puede indicar que el ciclo no cumplió con la promesa de lograr resultados estructurales y sostenibles. Por otra parte, si el aprendiz no pone en práctica lo acordado, se llegará a la conclusión de que el ciclo de mentoría no fue exitoso.

Hacer mentoría con impacto implica alcanzar las formas más efectivas de lograr objetivos estructurales y sostenibles a largo plazo, factibles de ponerse en práctica. Cada ciclo es un nuevo aprendizaje para ambos, y poder combinar y agregar progresivamente nuevos conocimientos como valores agregados, será todo un desafío.

Capítulo 4.

Mentoría en salud

Hemos realizado una descripción general de los elementos que se requieren para un ciclo de mentoría con un enfoque general. A partir de ahora, nos enfocaremos en adaptar estas visiones a la mentoría en el área de la salud, desde la definición de un mentor en salud, hasta cómo desarrollar un ciclo de mentoría.

En esencia, ser un mentor en salud se basa en tener la intención y la capacidad de promover cambios constantes y la evolución del aprendiz, es decir, tener la capacidad de impulsar a otros a promover el cambio y a generar bienestar en todos los sentidos. Un mentor no es solamente un profesor, sino un profesional con la experticia suficiente para participar activamente durante el proceso de aprendizaje de sus aprendices, guiarlos, ayudarlos, expandir su curiosidad, proponer cambios que lo hagan cada vez mejor, y brindar las herramientas que lo fortalezcan en la vida profesional y personal.

El mentor influencia positivamente la función de la carrera de los aprendices y los aspectos psicosociales. Para nadie es un secreto que la salud mental es un gran problema entre los profesionales de la salud en la actualidad, que el desgaste (o burnout en inglés) cada vez toma mayor fuerza en un mundo en constante cambio y una sociedad que neurotiza el ejercicio de la medicina, la enfermería, la fisioterapia, la terapia ocupacional, la bacteriología, en fin. También en la formación hay una clase de “valle de la muerte” -del que hablamos antes- que aquí podría explicarse como la brecha entre las exigencias propias del ejercicio, las carreras profesionales, y las capacidades propias de cada individuo. En este escenario, contar con otros profesionales con la experticia suficiente y quienes además ya han atravesado por ese valle, toma muchísima relevancia para que quienes transitan por este camino lo hagan con más competencias.

Según esto, no es el aprendiz quien necesariamente contacta por primera vez a un mentor, pues el ciclo de mentoría puede partir del reconocimiento de algunas capacidades en un potencial aprendiz que lo puedan motivar y a la vez esto terminar por beneficiar al mentor de alguna manera. Por ejemplo, un mentor puede contactar a un estudiante para que trabaje con él como monitor administrativo puesto que ha identificado en él habilidades para la gestión. En este ejercicio, el mentor puede brindarle mayores herramientas para que aprenda aún más sobre

administración, obtiene beneficios en cuanto a que cuenta con alguien para labores que posiblemente no podría realizar él solo por cuestiones de tiempo, pero puede ofrecer a cambio una remuneración económica.

Con este ejemplo podemos ir descifrando diferencias sustanciales. El aprendiz no está en su posición solamente por el beneficio económico, sino por la oportunidad de aprender, crecer y potenciar sus conocimientos. Por su parte, el mentor no contacta al aprendiz solo para ocupar un puesto, sino que lo acompañará en el proceso de aprendizaje, lo potenciará y le ayudará a fortalecer habilidades, a la vez que obtiene un beneficio en el cumplimiento de otras tareas. Así, pues, podemos ver que el proceso de mentoría no está desligado de un intercambio que puede ir desde el mero conocimiento hasta un intercambio económico de manera parcial. Lo necesario es que ambas partes se vean beneficiadas, lo hagan voluntariamente y con vocación. A menudo, en nuestra práctica, hemos visto cómo en las escuelas de medicina, enfermería o ciencias básicas, algunos estudiantes o practicantes se involucran en actividades de monitoría para ocupar cargos básicos en docencia, secretariado, con docentes con los que luego pueden desarrollar investigaciones, posgrados, proyectos, debido a que se establece entre ellos un vínculo que va más allá de los beneficios económicos, y las actividades de ambos se ven potenciadas.

¿Cómo se relaciona la mentoría en emprendimiento y economía con la mentoría en salud?

Pues bien, el curso de una carrera profesional puede verse como un emprendimiento, es el proyecto de vida de una persona y durante el mismo pueden surgir habilidades o ideas que pueden ser potenciadas en cada individuo. A su vez, cada una de estas ideas o habilidades pueden ser pequeños proyectos aislados que podrían terminar en innovación en salud, es decir, lograr convertir una oportunidad en un producto que ayude a mejorar la salud (y la sociedad misma). Esto puede ir desde desarrollar habilidades para ofrecer una atención más humana y de calidad a un individuo, o desarrollar habilidades clínicas, hasta el desarrollo de proyectos de salud pública que impacten a grupos poblacionales enteros. Sin embargo, sucede muchas veces que estas habilidades no son exploradas por diversos motivos, entre ellos, que no existe un referente o una figura que sirva de impulso o respaldo para desarrollarlas.

Beneficios de la mentoría en salud

La mentoría tiene un rol importante en el desarrollo de profesionales de la salud en áreas específicas. Hay facultades que han empezado a establecer programas institucionales de mentoría dentro de algunas carreras, como en cirugía, cirugía

plástica, psiquiatría, entre otros, al considerarlo un factor influyente en la satisfacción y el éxito en la carrera. Es cierto que los procesos de aprendizaje entre las personas son diferentes, sin embargo, en el curso de una carrera profesional, puede ser necesario conocer sobre el proceso de otras personas que ya lo han logrado para tener elementos y motivación. Ocurre de manera frecuente que no se logra ver la luz al final del túnel y el proceso puede llegar a estar cerca de tornarse tormentoso. ¿Qué pasaría si en ese momento alguien nos muestra o nos dice que pasó por lo mismo, pero que después todo mejora y puede lograrse, y que además te habla de cómo fue su proceso? De este simple ejercicio podrían surgir herramientas para que las personas que están empezando a ver con cinismo, esto es, reacciones negativas, el ejercicio de sus carreras, puedan empezar a sentirse más involucradas, más motivadas y empoderadas con lo que hacen.

Los programas de mentoría también pueden mejorar los procesos de calidad en laboratorios diagnósticos; existen estrategias populares para intervenir tempranamente a juventudes de alto riesgo social, promoviendo un desarrollo positivo de los jóvenes y mejorando problemas psicosociales como la depresión, el abuso de sustancias psicoactivas, e impulsando las relaciones interpersonales y la motivación académica.

Para el aprendiz, la mentoría representa un conocimiento adicional y constructivo dentro de su

trabajo o carrera académica, obteniendo consejos prácticos en la planeación de una estrategia de trabajo o estudio exitosa, desarrollando entendimiento, habilidades y capacidad resolutive. Los aprendices también reciben consejos y orientación sobre los pensamientos y percepciones que tienen sobre su carrera, así como sobre el paso de un pregrado a la vida profesional. Este proceso los impulsa a reflexionar y reconocer o celebrar una práctica eficiente, identificar áreas de fortalecimiento y mejorar la autoconfianza.

Por su parte, los mentores pueden desarrollar habilidades de acompañamiento, compartir su experiencia y conocimiento, tienen la oportunidad de ayudar a otros, mejorar su satisfacción y motivación laboral, así como estimular el reconocimiento de sus pares. Los lleva a la auto-reflexión y a desarrollar habilidades nuevas y específicas.

Ciclos de la mentoría en salud

Los ciclos de mentoría pueden ser de dos tipos: formales o informales. Los ciclos formales se dan de manera muy específica y estructurada, con plazos bien definidos y tiempos delimitados. Se agendan encuentros de manera periódica y el ciclo termina cuando determinadas metas se hayan cumplido. Los ciclos informales surgen de manera más espontánea, los objetivos no están tan delimitados, sino que se van acordando en el tiempo. Por ejemplo, un mentor

contacta a un aprendiz para un fin en particular y resulta que al cabo de esta “tarea” se encuentran características que benefician a ambos y continúan trabajando juntos sin establecer reuniones periódicas o metas fijas, sino que van en constante evolución a medida que surgen nuevas iniciativas de cada parte. Al respecto, cada forma de ciclo tiene sus ventajas y desventajas.

Los ciclos informales pueden ajustarse a agendas con tiempos más limitados en las que los encuentros frecuentes o a determinado intervalo de tiempo se hacen más difíciles, entonces se adaptan a las posibilidades de cada uno. Los ciclos formales, por su parte, se ajustan a aquellos procesos en los cuales se puede destinar un tiempo específico y en particular para el desarrollo de las actividades de mentoría, durante el cual haya encuentros cada cierto tiempo para la revisión del cumplimiento de metas y objetivos. Los ciclos informales, por su naturaleza, tienden a ser más prolongados y puede que no tengan un plazo definido de finalización; mientras que los formales tienden a ser más concretos.

Esto puede generar varias percepciones, por ejemplo, si las personas implicadas en el ciclo requieren de encuentros más frecuentes para sentir el acompañamiento o desarrollar lazos de mayor cercanía, posiblemente un ciclo informal no sea una buena opción. En cambio, un ciclo informal podría adaptarse perfectamente a personas que gozan o acostumbran a formar lazos un poco más distantes

en los que no se teme por la separación y el abandono del ciclo por parte del mentor o el aprendiz. Por lo mismo, quizás los ciclos informales puedan llegar a ser un poco más profundos y duraderos en el tiempo, de los cuales incluso puede surgir una relación más cercana de amistad entre los involucrados.

Actualmente es posible que de manera implícita se desarrollen ciclos de mentoría tan informales que ni siquiera implican un inicio tácito, sino que surge casi espontáneamente. Esto ocurre con frecuencia en la formación cuando un estudiante simpatiza con un profesor en particular y empieza a frecuentarlo porque la curiosidad de algún tema en específico lo ha invadido. Entonces, sin que exista la denominación de una mentoría, se da este tipo de relación informal en que el mentor está potenciando esa curiosidad que se ha despertado en el aprendiz. Esto refuerza los conocimientos del mentor, lo motiva en su ejercicio y termina por ayudar al aprendiz a alcanzar un nivel más alto de conocimiento en aquello que genuinamente desea. Claro que, para que esto suceda, debe haber vocación, disposición, tiempo y entrega de parte del mentor, así como una habilidad para detectar estos aprendices con un mayor grado de motivación. Por otra parte, en estos casos el aprendiz debe tener la motivación suficiente y el impulso para no dejar pasar esa curiosidad, encaminarse en la búsqueda del mentor más allá de la pena o vergüenza que eso pudiera generarle. Exponer el deseo, muchas veces nos pone en una situación de vulnerabilidad que los aprendices deben estar dispuestos a aceptar.

Ahora, creemos que la pregunta que sigue es: ¿cómo encontrar un buen mentor o aprendiz? Primero, partamos de la idea de que las facultades deberían contar con un programa de mentoría. De esta manera, al tener temas comunes, será más fácil que un aprendiz encuentre un posible mentor. Para crear un programa de mentoría es necesario además que los docentes que vayan a servir -porque se trata de un servicio- de mentores reciban una capacitación o entrenamiento en mentoría. Como lo hemos dicho antes, no es lo mismo ser un profesor (aunque tiene muchas de las herramientas necesarias), ser coach o entrenador, que ser un mentor.

Así que el orden sería como sigue: 1) ofrecer un programa de capacitación en mentoría para docentes; 2) generar un equipo de mentores que incluya sus campos de interés, experticia y disponibilidad de horarios de manera general; 3) promover el programa de mentoría para aprendices en la facultad. Podríamos agregar un cuarto elemento y sería la posibilidad de incluir estos programas dentro de la estructura curricular de algunas carreras profesionales, en parte como estrategia de compromiso (engagement) y promoción de la salud mental.

¿Cómo convertirse en mentores en salud?

El deseo de ser mentores en salud debe ser genuino, como es necesaria la vocación de servicio y ayuda en nuestro campo. Así que se debe partir de la

pregunta sobre la naturaleza de este deseo, puesto que un ciclo de mentoría que no sea disfrutado, deseado, o que se realice por obligación, podría decirse que está destinado a fracasar. Si este interés genuino existe, podemos retomar ahora las preguntas que siguen según los roles definidos previamente respecto a tener la disponibilidad de tiempo y la disposición para invertirlo en mentoría, la motivación y la experiencia suficientes para compartir y crecer, el espacio para interactuar de forma cómoda y cálida.

Más allá de tener la intención y contar con estos requisitos básicos para todo mentor, ahora podemos reunir las características que hacen a un buen mentor (Tabla 1) y para lo cual no existe un manual de rutina ni una guía práctica sobre cómo obtenerlas, desarrollarlas o ejercitarlas. Sin embargo, desde la docencia es mucho lo que se ha avanzado en estos aspectos. Pero -no nos digamos mentiras- en nuestro entorno hay muchos profesionales médicos, especialistas, enfermeros, terapeutas, a quienes el solo hecho de ser profesionales no los hace buenos docentes. Con la mentoría ocurre igual. El ser un buen profesor no es garantía para ser un buen mentor. Y podemos tener las bases para hacerlo, pero no es sino a través de la práctica y una retroalimentación consciente y constante que podrá lograrse.

Tabla 1. Características de un buen mentor

-
- Guíe y oriente al aprendiz hacia caminos de éxito, motíVELO a establecer metas alcanzables.
 - Ofrecer consejos y sugerencias para ayudar en el proceso de toma de decisiones, pero no para supervisar ni tomar decisiones por el aprendiz.
 - Diferenciar entre desarrollar un aprendiz y utilizarlo (evitar la dependencia excesiva y la explotación).
 - Fomente la reflexión personal y brinde comentarios y consejos constructivos.
 - Demostrar preguntas efectivas y escucha activa.
 - Demostrar empatía y perspectivas alternativas.
 - Apoyar, desafiar, asesorar, empoderar e informar.
 - Mantener una relación profesional.
 - Ayudar a sortear obstáculos y desestimar conductas que podrían afectar el éxito profesional.
 - Establecer un sistema de comunicación abierto con retroalimentación recíproca.
 - Establece la verdad y permite errores.
-

Fuente: propia

Proceso de mentoría en salud

Una vez establecido un equipo o pool de mentores, esto es, profesionales de la más alta calidad con la disposición y la vocación para destinar parte de su tiempo a acompañar, ayudar e impulsar aprendices, podemos dar inicio a los procesos de mentoría a nivel institucional. Podemos reunir las cinco etapas descritas para iniciar un proceso de mentoría en tres fases o marcos: inicio, desarrollo (nudo) y finalización (desenlace).

Inicio: definición de metas y conocimiento de la realidad

La planificación es el primer paso. Tener una meta clara permitirá diseñar el camino que se va a tomar y podrá dar una idea del tiempo que podría tomar el ciclo de mentoría. Es importante, de entrada, poder identificar cuáles pueden ser los puntos de encuentro que tienen el mentor y el aprendiz. Es decir, intereses, gustos, preferencias, áreas de experiencia, áreas más desarrolladas, que sean afines a ambos. Por ejemplo, un maestro investigador de una facultad de salud y un estudiante interesado en iniciar en el campo de la investigación.

Sin embargo, es claro que no necesariamente se deben tratar temas que sean del agrado de ambos. Siguiendo el ejemplo anterior, si un aprendiz tiene interés en investigar en un área que no es del campo de interés o experticia, este puede aprovechar las herramientas de su mentor experto para investigar en el tema y a su vez será un área de conocimiento nueva para el mentor. Así, ambos obtienen beneficios.

De esta forma, con intereses afines o no, se puede trazar una meta que sea ambiciosa, pero realista, alcanzable. Aquí es importante reconocer las limitaciones de ambos en términos, principalmente, de tiempo para no generar expectativas falsas sobre el proceso. Además, establecer con anticipación la frecuencia de los encuentros y la metodología a trabajar. Hemos visto casos de mentores que tienen

un estilo de trabajo que puede considerarse menos paternalista, frente al cual un aprendiz se puede sentir abandonado. Se trata en parte de conocer los estilos propios de cada mentor a la vez que conocer y reconocer las preferencias del aprendiz. En este punto es importante la flexibilidad y la comunicación; que tanto el mentor como el aprendiz se sientan en la capacidad de realizar sugerencias y ser honestos cuando el ciclo no esté cumpliendo con sus expectativas para poder redefinir metas o acuerdos, o en su defecto, dar por terminado el ciclo.

Si las metas están definidas y existe un preacuerdo de trabajo y mentoría, parte del proceso de conocimiento del aquí y el ahora ya ha iniciado con la definición de expectativas. Lo que sigue es conocer cuáles son las habilidades y debilidades del aprendiz, sobre las cuales quisiera poner el énfasis de su ciclo de mentoría. A este ejercicio podemos llamarle ubicación contextual, esto es, tener el presente del binomio mentor-aprendiz muy claro. Es decir, la realidad individual y social de cada uno, en palabras cotidianas, saber dónde están parados y cuál es su punto de partida. Si desde el principio no está claro, mucho menos lo estará el punto al cual quieren llegar.

Para lograr una adecuada ubicación contextual es muy importante valerse de transparencia y honestidad, pues será la única forma en que ambos lograrán tener una imagen no sesgada del otro. La falta de honestidad en este punto puede crear falsas expectativas, hacer que los desenlaces no sean

los planteados, generar frustración. Alcanzar esta ubicación depende de poder responder a preguntas como: quién soy yo, quién es el otro, qué quiero del otro, qué expectativas tengo, qué preferencias metodológicas tengo. Una vez más, para esto es indispensable el diálogo y la comunicación asertiva. Dicho así podemos agregar que la mentoría es un ejercicio dialéctico mediante el cual tanto el mentor como el aprendiz descubren verdades.

Finalizado este proceso de ubicación contextual, ambos podrán saber la trayectoria que cada uno ha llevado para llegar a este punto, tendrán claro qué podrán lograr del ejercicio, se podrán sentir conectados con el otro, o en su defecto podrán definir de una vez si dan continuidad al ciclo. Básicamente aquí se completa un “escaneo” de cada uno que permita definir si se “toma o se deja”.

Desarrollo: identificación de recursos y generación de opciones

En este punto, las partes involucradas ya tomaron la decisión consciente de dar inicio al ciclo de mentoría, se reconocen aspectos de cada uno que los sitúa en un momento individual y social y les permite estar seguros de involucrarse en el proceso. Lo que sigue será saber de qué disponen para poder llevar a cabo esas metas y cumplir con sus expectativas.

Esto implica identificar recursos que pueden ir desde físicos, económicos, emocionales, habilidades técnicas, entre otros. Sin embargo, si la meta definida

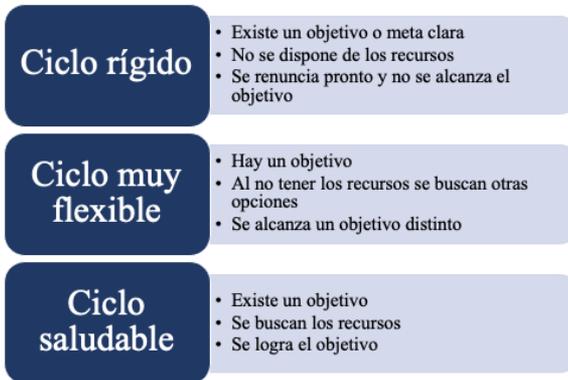
previamente no es del todo clara, no se podrá saber tampoco cuáles serán los recursos necesarios ni se visualizarán correctamente aquellos con los que se cuenta de antemano. Es por esto que la ubicación contextual también esclarece el panorama y orienta el sentido hacia el cual se quiere ir. La identificación de recursos puede verse como una lista de chequeo de aquello que se requiere para lograr las metas, posterior a lo cual se van a buscar los medios para este fin.

De manera práctica, es útil generar un listado de estos recursos y clasificarlos según su tipo. Casi de manera paralela se pueden ir buscando las opciones para obtenerlos. Estas opciones deben ser concretas, concisas y puntuales, para que en el mismo momento respondan a cómo, cuándo y dónde se pueden obtener estos recursos. Claro que estos pueden cambiar y renovarse constantemente, incluso perderse. Aquí es donde la flexibilidad de ambos debe procurar adaptarse a nuevas condiciones y a la variabilidad en la disponibilidad de recursos. Vale aclarar que el ciclo de mentoría puede iniciar aun cuando no se cuente con todos los recursos, mientras no sean indispensables, de tal manera que se vayan consiguiendo o alcanzando durante la marcha de este. Por ejemplo, si se trata de un recurso económico, posiblemente el ciclo deba iniciar por estrategias para poder conseguirlo. Estas estrategias son recursos en sí mismas, por lo que el ciclo puede iniciar aún sin disponer del recurso económico.

Finalización: sostenibilidad y cierre

Una de las claves para la sostenibilidad de los ciclos de mentoría es la flexibilidad que mencionamos antes (Figura 2). Si las dos partes son demasiado rígidas no podrán adaptarse a la más pequeña situación adversa o a la primera escasez de recursos, lo que en muchos casos puede resultar en la terminación prematura de un ciclo. Por otra parte, si se abusa de flexibilidad se puede caer en la desviación de metas y en la falta de esfuerzo, cuando de encontrar salidas fáciles se trata. En este punto la comunicación vuelve a ser indispensable para replantear estas metas. Si en definitiva los recursos terminan desviando el objetivo, una opción puede ser acordar nuevos objetivos con los cuales ambos se sientan conformes.

Figura 2. Impacto de la flexibilidad en la sostenibilidad de los ciclos de mentoría



Normalmente, el cierre de un ciclo de mentoría puede estar pactado desde el inicio de este, al

completar un objetivo, por ejemplo. Sin embargo, también es posible definir, cerca del cumplimiento de esta meta, si también se dará el cierre al ciclo, pues es posible que cumplir un logro sea la puerta hacia uno nuevo y ambas partes decidan continuar trabajando en conjunto. Por otra parte, cuando las relaciones son bastante estrechas, es posible que también se decida cerrar ciclos y reabrir nuevos en otros campos completamente diferentes. Aunque esto no asegure el mismo éxito del pasado, es posible que sí brinde muchas herramientas que permitan trabajar de manera igualmente fluida y eficiente.

La eficiencia es también uno de los marcadores principales del éxito y del sano cierre de un ciclo de mentoría. Es una cualidad que da la sensación de que el tiempo fue aprovechado, permite saber que no se desperdició un bien tan valioso como lo es el tiempo. Por otra parte, el cierre de un ciclo no implica que más adelante no puedan volver a involucrarse en uno, o que deban dar inicio a uno nuevo de manera inmediata; no existe un tiempo delimitado para ello. Después de emprender un ciclo de mentoría y finalizarlo, el mentor y aprendiz pueden reencontrarse al cabo de varios meses o incluso años. De hecho, consideramos que establecer pausas entre diferentes ciclos de mentoría (tanto para los mentores como para los aprendices), permite realizar un mejor cierre, retroalimentación, introspección, ayuda a escapar del desgaste y encontrarse nuevamente y de manera genuina con el deseo de iniciar nuevos ciclos.

Así pues, de nuevo será importante al momento del cierre tener una nueva conversación para hacer un análisis retrospectivo del desarrollo del ciclo, hablar de todo aquello que podría mejorarse y reconocer los puntos más destacables de todo el proceso, siempre que esto ayude al crecimiento de ambas partes.

Herramientas y recursos para la mentoría en salud

A continuación, queremos mencionar algunas herramientas y recursos que pueden ayudar a los mentores a desarrollar sus habilidades y mejorar su práctica, además de describir algunas acciones que se pueden evitar y otras que sugerimos seguir.

Impulsar y no llevar

La labor principal de un mentor -y quizás de cualquier formador de talento humano- en salud, más que “llevar de la mano”, es impulsar. Tampoco se trata de ser el botón de arranque del aprendiz, pues este debe tener una iniciativa que lo embarque en el proceso de mentoría. Y esta iniciativa es la que debe ser impulsada por el mentor para que con este impulso siga su camino y logre lo que se ha propuesto. Tampoco el mentor debe ser su motor, pues el aprendiz debe tener la energía suficiente y necesaria para lo que implica alcanzar sus logros. Pero el mentor sí puede ser su acelerador o “turbo” para hacer todo el camino más llevadero.

Uno de los errores en los que pueden caer los mentores es buscar “arrastrar” al aprendiz cuando este no tiene la suficiente motivación para dar continuidad o para andar por sí solo. Creemos que esta es causal suficiente para dar por terminado un ciclo. De lo contrario, esto terminará en un desgaste para ambos. Para el mentor será una carga y una responsabilidad no deseada, que en algunos casos puede buscar soportar porque la meta también hace parte de un logro a nivel personal. Para el aprendiz, será el desgaste de una presión constante por cumplir en contra de su voluntad y de su nivel de motivación, los resultados a su vez no serán muy favorables y esto profundizará el grado de frustración. En estas condiciones, posiblemente ninguno de los dos vuelva a involucrarse en un ciclo de mentoría.

Acompañar en la justa medida; no abandonar

Existe una delgada línea entre acompañar al aprendiz en su proceso y brindarle la suficiente independencia. Aquí podemos encontrar varias aristas del mismo problema. Si el mentor está presente en todo momento y no le da espacio al aprendiz pueden ocurrir varias cosas: el mentor se desgasta por el tiempo que debe invertir para este fin; se crea una relación de dependencia del aprendiz para dar cada paso con el acompañamiento o la aprobación del mentor; o el aprendiz puede sentir que no tiene el suficiente espacio o autonomía para tomar decisiones o para desarrollar sus ideas. En el otro extremo, si

el mentor abandona al aprendiz a su suerte, puede suceder que: el aprendiz pierda motivación y decida abandonar el proceso; el aprendiz se sienta poco respaldado; el aprendiz no encuentre una orientación en su actuar y pierda el enfoque del ciclo; el mentor se frustrate por no brindar un mayor acompañamiento.

Como vemos, también aquí es importante alcanzar un balance, no halar ni soltar mucho la cuerda, buscar el mayor confort para ambos en términos de espacio, autonomía, libertad, siempre y cuando no se fracture la relación de respeto por el vínculo que se ha generado. Creemos que esto es posible si en el foco de nuestra atención a la hora de generar estos ciclos de mentoría tenemos siempre el fin de este, que es alcanzar unos objetivos claros, y que no se trata de un interés absolutamente personal. Cuando esto ocurre, por ejemplo, el mentor puede confundir los objetivos del aprendiz con los suyos y en una respuesta algo ansiosa de su parte termine por estar tan involucrado en las tareas del aprendiz que no le deja espacio para que pueda desarrollarse por sí solo. Pero la independencia y la voluntad siempre serán principios básicos en este proceso que ambos deben procurarse.

Ayudar a resolver dudas; no dar todas las respuestas

En el ejercicio de enseñar, muchas veces cuando quien está en el proceso de aprendizaje tiene alguna duda, la ansiedad del tutor o mentor lo lleva dar una respuesta apresurada, sin permitir que el aprendiz

se plantee posibles opciones. Hay que tolerar las dudas en el aprendiz y hay que enseñarle a que él mismo las tolere. Las dudas son el reflejo de que algo del proceso lo está inquietando, lo está haciendo explorar más allá, le está generando problemas, quizás conflictos y estos siempre son la puerta para nuevo conocimiento. Sin embargo, si acudimos a esta situación resolviendo de golpe todo con una sentencia, no dejaremos que él mismo llegue a las respuestas o se plantee posibles salidas.

A veces, las preguntas del aprendiz también pueden responder a situaciones de desesperación cuando no encuentra soluciones, estos momentos también hay que saberlos identificar. Y en este caso la respuesta del mentor debe ser la misma. Aguardar y ayudar al aprendiz a encontrar la respuesta. No quiere decir tampoco, que luego el mentor no lo vaya a orientar o le vaya a dar su opinión. Se trata de llevar al aprendiz a que genere posibles respuestas, evaluarlas en conjunto, llegar entre los dos a un acuerdo sobre cuál podría ser la mejor alternativa y actuar en concordancia.

Un ejemplo simple es cuando el aprendiz dice: “no sé cómo hacer esto”. Su planteamiento de entrada nos puede advertir que está buscando una solución rápida, angustiado, y frente a esto una respuesta errónea del mentor puede ser: “hazlo de esta manera”. En su lugar podemos llevar al aprendiz a atravesar esa angustia indagando primero: “cómo lo estás intentando, en qué crees que estás fallando para

que no resulte como lo esperas, qué has averiguado sobre esa opción”. Una vez indagado y al hacer conciencia del proceso, se puede dar una luz: “qué tal si mejor lo intentas de esta manera”. Tanto las preguntas como las respuestas concretas cierran la posibilidad a cuestionamientos más profundos, a retroalimentaciones de fondo, generan salidas rápidas y quizás no duraderas, no alimentan el conocimiento ni incentivan el pensamiento individual.

Motivar e inspirar, no presionar

Una delgada línea más. Tal vez la clave para no atravesarla esté en utilizar un lenguaje más propositivo y solidario que amenazante. Cambiar frases como: “no tenemos avances en este nuevo proyecto, nos estamos demorando más de lo pensado”, por: “es posible que nos estemos desviando un poco de la meta de tiempo que habíamos pensado, podemos revisarla, establecer nuevos acuerdos y analizar en qué estamos fallando”. Aquí es claro entender que se trata de un proceso paralelo, que ambos están trabajando por ese binomio mentor-aprendiz y que la falla de uno involucra a ambos. Por otra parte, si el conocimiento de la realidad de ambos al inicio del ciclo fue vasto, de allí también pueden surgir explicaciones para que las metas no se estén cumpliendo y evitar caer en prejuicios. Por ejemplo, si el mentor sabe de las ocupaciones que tiene el aprendiz, esto puede ayudarle a entender un poco mejor por qué el aprendiz dedicaría menos tiempo o

retrasaría el cumplimiento de algún objetivo. De igual manera si el mentor o el aprendiz no son expertos en un tema alrededor del cual estén involucrados, tener esta información presente de antemano, puede ayudar a entender por qué para alguno de los dos puede resultar más complejo el proceso. Creemos también, que muchas veces la presión no aparece externamente, sino que viene de alguna de las partes en forma de autocastigo. En este punto también es importante tener la mirada hiperaguda y vigilante para tratar de desestimar estas conductas algo autodestructivas y lesivas. Esto podemos verlo en excusas excesivas, o ansiedad y sentimiento de culpa exagerado frente a metas fácilmente reajustables.

Recursos tecnológicos

La virtualidad y la pandemia nos abrieron la mente hacia la posibilidad de formar personas a distancia, pero también nos puso al frente el problema de estar siempre conectados. Claro está que los medios digitales son una herramienta indispensable en los ciclos de mentoría, tanto para establecer comunicación entre los pares como para generar conocimiento, producción intelectual, entre otras. Pero los límites aquí también existen y deben definirse al inicio del ciclo, como los tiempos para conversaciones por medio de chat, los tiempos para reuniones por videollamada, los tiempos para revisar material audiovisual, documentos, literatura. Si no lo manejamos adecuadamente ni administramos el

uso que le damos a estos recursos, podemos caer en desgaste, saturación de información, uso excesivo de redes sociales, entre otros. Aquí también es importante recordar las múltiples aplicaciones para trabajo colaborativo que tenemos en el mercado y que pueden apoyar los procesos de mentoría. Teniendo en cuenta los principios, fases y estrategias ya establecidos previamente.

Capítulo 5.

Mentoría en semilleros o grupos de investigación: El caso UROGIV

Queremos hacer un recuento de lo que como grupo de investigación de una Facultad de Salud hemos logrado a través de la mentoría. Es cierto que en principio nuestra metodología no fue estructurada como un ejercicio de mentoría, pero pensamos que hay elementos que aplican a este proceso.

El grupo UROGIV es un grupo de investigación en Urología, sin embargo, también se realizan investigaciones de todo tipo en los temas que sean de interés en epidemiología y, sobre todo en salud, para el investigador. Desde estudios primarios, ya sea descriptivos, analíticos, hasta revisiones de tema, revisiones sistemáticas y metaanálisis. Cuenta con investigadores expertos, al igual que neófitos.

Cuando los estudiantes de medicina realizan sus rotaciones prácticas por el área de Urología, es posible notar cuando pueden tener interés o talento

en investigación. Si hay un tema por investigar en el grupo, este es ofrecido al estudiante y si resulta de su agrado se inicia a vincular con la investigación. De igual manera, se vinculan estudiantes de maestría y doctorado de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle principalmente.

Varios fueron los casos de estudiantes que ingresaron al grupo aún sin conocimientos en investigación o epidemiología y al cabo de algunos meses o años lograron tener investigaciones de calidad publicadas en revistas indexadas y clasificadas en los primeros cuartiles según SciMago. Otros, incluso, continuaron estudios en epidemiología y siguieron sus investigaciones de forma más independiente en otros grupos de investigación o en sus especializaciones médicas, o se vincularon como monitores para llevar a cabo tareas de gestión de manuscritos (revisión de posibles revistas para envío, envío de manuscritos, envío de correcciones, entre otras).

Lo primero que sucede en todo este proceso es identificar las habilidades del aprendiz, luego identificar áreas de interés, afines o no a la urología, o tal vez solo afines a la investigación en general. Después, se pautan reuniones periódicas en las que se revisan avances, se establecen acuerdos para presentar en cada sesión, se realizan discusiones al respecto, y se dejan nuevas tareas para futuros encuentros.

Con esto se forja un trabajo en equipo, una reflexión conjunta y se promueve el trabajo individual, con la intención de estimular la independencia del

aprendiz. Cabe aclarar que, como lo mencionamos antes, no se le abandona en el proceso, sino que se le dejan las puertas abiertas para resolver dudas. Cuando estas surgen, antes de brindar respuestas concretas, se le invita a pensar sobre soluciones, generar ideas que lo ayuden a encontrar la salida a la inquietud inicial. Se confía plenamente en el aprendiz.

También el grupo ha contado con personal no médico, incluyendo fisioterapeutas, odontólogos, o enfermeros, de tal forma que se enlazan temas de interés afines, como la terapia del piso pélvico antes y después de procedimientos en urología, o temas no afines, pero que están en el núcleo de la investigación en salud.

Como resultado de todo este proceso hemos visto cómo tener un bagaje en investigación ha favorecido a algunos de nuestros aprendices en su proceso de ingreso a especializaciones médicas, para la presentación de tesis de maestrías. El grupo se ha nutrido con una amplia cantidad de artículos científicos publicados en importantes revistas, ganando reconocimiento a nivel institucional, nacional e internacional; se han abierto puertas para participar en congresos clínicos; la experiencia adquirida en el proceso de envío de manuscritos también ha contribuido a operativizar y sistematizar la publicación de los mismos, entre otras ventajas.

Aquí se ha visto cómo se ha hecho un proceso de mentoría exitoso con algunos de los estudiantes de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle.

Algunos comentarios de casos reales que ilustran la mentoría en acción

Estudiante de pregrado:

El profesor es un excelente mentor, contar con su apoyo no solo me ha ayudado a abrir puertas académicas, sino que también hace que el camino del aprendizaje sea muy agradable, divertido y estimulante. Mi experiencia académica, laboral y personal con el profesor ha sido una de las mejores hasta ahora y eso se debe a su forma no convencional de enseñanza fundamentada en la mentoría. Gracias al acompañamiento del profesor Herney he alcanzado varios logros, como la publicación de mi primer artículo científico, me motivó a estar en un procedimiento quirúrgico por primera vez, me instruyó en la construcción de revisiones sistemáticas y metaanálisis, todo esto fortaleciendo mis relaciones profesionales y el desarrollo de mis habilidades comunicativas.

Por ejemplo, en el ámbito personal, logré aumentar mi confianza, logrando sostener comunicaciones más profundas con profesionales, además de tener la oportunidad de participar en espacios de profundización en áreas que son de mi interés y motivan mi percepción sobre la educación y la forma en la que se usa como motor de progreso social. Como estudiante, me ha permitido ampliar mi currículum y participar en actividades extracurriculares que ayuden a la formación de un profesional más íntegro. Este proceso de mentoría también me ha motivado a

ayudar a otros estudiantes, a tomar referentes, que me ayuden a trazar mi camino y querer ser docente universitario.

El grupo de investigación UROGIV me ha enseñado, no solo como estudiante, sino también como monitor, que la medicina es una ciencia compleja y multidisciplinaria que debe ser abordada desde varios puntos de vista y que la humanización en salud debería ser el engranaje central de nuestro sistema.

Estudiante de posgrado:

El respaldo del líder del grupo de investigación UROGIV como mentor ha sido sumamente valioso y enriquecedor. Cuando me uní al grupo de investigación, reconozco que carecía de conocimientos en el área, y me sentía abrumada por la complejidad de la investigación. No obstante, el profesor demostró una gran paciencia al guiarme en el proceso de aprendizaje.

Desde el principio, estuvo dispuesto a compartir su experiencia y conocimientos, lo que me permitió establecer una base sólida en el campo. Durante mi período de residencia en urología, ha continuado siendo un recurso fundamental en mi desarrollo académico. No solo ha sido un guía en el ámbito de la investigación, sino que también ha influido positivamente en mi formación clínica y quirúrgica, proporcionando una retroalimentación constructiva de manera constante.

Lo que más valoro en esta interacción es que mi mentor no solo ha facilitado la adquisición de conocimientos técnicos, sino que también ha promovido mi crecimiento personal y ha fortalecido mi confianza en mis habilidades. Su orientación y experiencia me han permitido aprender de manera más eficiente y evitar errores comunes en el campo. Además, su extensa red de contactos ha representado una fuente valiosa de oportunidades y conexiones en el ámbito académico.

Capítulo 6.

La integración

Inmerso en la mentoría se encuentra el concepto de liderazgo. Un líder debe tener múltiples características y en los procesos de mentoría tanto el mentor como el aprendiz deben ser líderes en los diferentes momentos del ciclo de mentoría, cuidando de no llegar a generar interferencia el uno al otro, sino, una vez más, impulsando el proceso de cada uno.

Existen tres características grandes que nos van a permitir tener un estilo de liderazgo un poco diferente al que estamos acostumbrados a encontrar en las diferentes situaciones de la vida diaria. Estas son la ejemplaridad, la confianza y la inspiración. La ejemplaridad, que nos recuerda quiénes somos, se refiere a la credibilidad y la autoridad moral de nosotros como líderes, además de las virtudes conductuales necesarias. La confianza, que nos recuerda cómo lideramos, es la manera

como permitimos y apoyamos el crecimiento de otras personas. La inspiración que nos conecta con el motivo, con ese porqué. Así, podemos conectar con las personas, con el propósito fundamental (Figura 3).

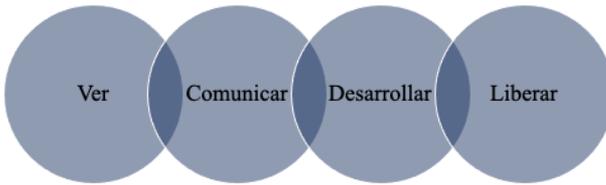
Figura 3. Liderazgo en los procesos de mentoría



Fuente: Propia

Te traigo el regalo de estas cuatro palabras: “Yo creo en ti”, dijo: Blaise Pascal. De eso se trata la mentoría. En esta, un círculo simple puede permitir desarrollar todo el potencial que tenga una persona, en este caso un aprendiz. En ese círculo se trata de *ver* ese potencial, *comunicar* lo que se está encontrando, ayudar a *desarrollarlo* y posteriormente *liberar* ese potencial (Figura 4).

Figura 4. El círculo del potencial



Fuente: Propia

Existen múltiples barreras por las cuales es difícil iniciar un proceso de mentoría como el que hemos intentado tratar a lo largo de este libro:

Barrera 1. Esto ya se ha intentado antes y no funciona

Barrera 2. El temor. ¿Qué pasa si...?

Barrera 3. No puedo confiar

Barrera 4. No sé inspirar. ¿Como enciendo esa llama interior de las personas?

Barrera 5. Yo soy el único que sé de este tema

Barrera 6. Solo sé mandar y controlar

La realidad es que siempre vamos a tener temores y barreras, sin embargo, como líderes en todos los momentos, debemos buscar sobrellevarlos y franquear cada una de ellas. Los procesos de mentoría funcionan en todos los ambientes, en economía, ingeniería, ciencias básicas, y en salud no será la excepción. Por tanto, hay que buscar su inicio, desarrollarlos, y liberar su potencial en cada una de las escuelas y facultades de ciencias de la salud.

Los procesos de mentoría involucran un liderazgo en cada uno de los partícipes. En el mentor, por ser guía y orientador, por tener la iniciativa de compartir conocimientos con el aprendiz y dar forma a sus impulsos. En este último, por tener la iniciativa de emprender en sus ideas, de creer en ellas y acercarse a alguien en quien pueda confiar y apoyarse para que tengan más fuerza y puedan generar frutos que impacten en sí mismos, su mentor, su entorno y la sociedad.

Para iniciar un programa de mentoría en nuestras facultades o en los diferentes escenarios en los que actuamos los profesionales de la salud, consideramos en resumen los siguientes puntos:

1. Obtener recursos.
2. Generar una escuela de mentoría e incluirla en el desarrollo de cada programa académico y de investigación. Aquí se deben enseñar los principios, virtudes, y estrategias para llevar a buen fin cada proceso de mentoría.
3. Iniciar con uno o varios procesos.
4. Definir los objetivos y metas con cada persona.
5. Definir los tiempos y lugares de reunión: Definir ciclos formales e informales.
6. Identificar los talentos, las competencias, y los puntos por mejores.
7. Ofrecer oportunidades.
8. Estimular los talentos y habilidades.
9. Tener flexibilidad de ambas partes.
10. Desarrollar ciclos sostenibles en el tiempo.

11. Llevar los ciclos a buen cierre.
12. Ser líderes y multiplicadores de los procesos de mentoría.

Finalmente, no se trata de nosotros, se trata de lo que podemos hacer por otras personas. Estos procesos de mentoría realmente funcionan y expanden todo nuestro potencial, así como el de los aprendices.

Bibliografía

- Albanes, P., Marques de Sousa Soares, F., & Patta Bardagi, M. (2015). Programas de tutoría y mentoría en universidades brasileñas: un estudio bibliométrico. *Revista de Psicología*, *33*(1), 12–33.
- Altonji, S. J., Baños, J. H., & Harada, C. N. (2019). Perceived Benefits of a Peer Mentoring Program for First-Year Medical Students. *Teaching and Learning in Medicine*, *31*(4), 445–452. <https://doi.org/10.1080/10401334.2019.1574579>
- Behling, F., Nasi-Kordhishti, I., Haas, P., Sandritter, J., Tatagiba, M., & Herlan, S. (2021). One-on-one mentoring for final year medical students during the neurosurgery rotation. *BMC Medical Education*, *21*(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02657-0>
- Burgess, A., van Diggele, C., & Mellis, C. (2018). Mentorship in the health professions: a review. *Clinical Teacher*, *15*(3), 197–202. <https://doi.org/10.1111/tct.12756>
- Cho, M., & Lee, Y. S. (2021). Voluntary peer-mentoring program for undergraduate medical students: Exploring the experiences of mentors and mentees. *Korean Journal of Medical Education*, *33*(3), 175–190. <https://doi.org/10.3946/KJME.2021.198>
- Cleary, M., Thapa, D. K., West, S., Lopez, V., Williamson, M., Sahay, A., & Kornhaber, R. (2023). Mentoring students in doctoral

- nursing programs: A scoping review. In *Journal of Professional Nursing* (Vol. 45, pp. 71–88). W.B. Saunders. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.01.010>
- Cooke, K. J., Patt, D. A., & Prabhu, R. S. (2017). The Road of Mentorship. *American Society of Clinical Oncology Educational Book*, 37, 788–792. https://doi.org/10.14694/EDBK_175193
- Covey, S., Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. (2023). *Confiar e inspirar* (Primera edición). Editorial planeta.
- Curtis, S., Mozley, H., Langford, C., Hartland, J., & Kelly, J. (2021). Challenging the deficit discourse in medical schools through reverse mentoring - Using discourse analysis to explore staff perceptions of under-represented medical students. *BMJ Open*, 11(12). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054890>
- d'Huy, P., & Lafon, J. (2018). *Innovación para dummies* (Primera edición). Editorial Planeta.
- Edwardson, M. A. (2021). The active feedback program: bringing medical students out of the shadows. *Medical Education Online*, 26(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2021.1939842>
- Farkas, A. H., Allenbaugh, J., Bonifacino, E., Turner, R., & Corbelli, J. A. (2019). Mentorship of US Medical Students: a Systematic Review. In *Journal of General Internal Medicine* (Vol. 34, Issue 11, pp. 2602–2609). Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05256-4>
- Ferris, T. (2019). *Mentores* (Primera edición). Editorial planeta.
- Gómez-Ospina, J. C., & García-Perdomo, H. A. (2019). Mentoring: A revolutionary act. *International Journal of Surgery*, 65, 94–95. <https://doi.org/10.1016/j.ijvsu.2019.03.018>
- Grant, C., & Jopling, H. (2021). Health coaching: a necessary role for medical students? *Public Health*, 190, 52–54. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.11.001>
- Hidayat, M., & Babar, S. (2021). MEDICAL STUDENTS' RESEARCH MENTORING PROGRAM AT CENTRAL PARK MEDICAL COLLEGE, LAHORE, PAKISTAN. In *J Ayub Med Coll Abbottabad* (Vol. 33, Issue 4). <http://www.jamc.ayubmed.edu.pk635>
- Holden, L. M. (2021). Mentoring in Medicine (MIM): Motivating and

- enabling disadvantaged youth to become the next generation of minority health professionals. *Information Services and Use*, 41(3-4), 231-239. <https://doi.org/10.3233/ISU-210125>
- Kibbe, M. R., Pellegrini, C. A., Townsend, C. M., Helenowski, I. B., & Patti, M. G. (2016). Characterization of Mentorship Programs in Departments of Surgery in the United States. *JAMA Surgery*, 151(10), 900. <https://doi.org/10.1001/jamasurg.2016.1670>
- Laynor, G., & Tagge, N. (2022). Developing Pathways to Health Sciences Librarianship with an Introductory Course and Mentoring Program. *Reference Librarian*, 63(3), 67-81. <https://doi.org/10.1080/02763877.2022.2056559>
- Lim, S., Xin Min, L., Chan, C. J. W., Dong, Y. H., Mikkonen, K., & Zhou, W. (2022). Peer mentoring programs for nursing students: A mixed methods systematic review. In *Nurse Education Today* (Vol. 119). Churchill Livingstone. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105577>
- Ng, K. Y. B., Lynch, S., Kelly, J., & Mba, O. (2020). Medical students' experiences of the benefits and influences regarding a placement mentoring programme preparing them for future practice as junior doctors: A qualitative study. *BMJ Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-032643>
- Piamjariyakul, U., Keener, T. A., Smothers, A., Young, S., Shafique, S., McDill, S., Keech, K., Petite, T., & Pacheco, C. (2021). Mentoring undergraduate nursing students in palliative home care research. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(4), 423-428. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2021.05.001>
- Polansky, L., Chester, S., Warren, M., Aden, T., Kennedy, P., Spivey-blackford, S., & Moen, A. (2019). Can mentorship improve laboratory quality? A case study from influenza diagnostic laboratories in Southeast Europe. *BMC Health Ser*, 19(49), 1-11.
- Quintero, G. A. (2018). Mentors in surgery 'Masters of Colombian Surgery' Honor Lecture 2018. *Rev Colomb Cir*, 33, 340-344.
- Rallis, K. S., Wozniak, A., Hui, S., Stammer, A., Cinar, C., Sun, M., Fulton-Ward, T., Clarke, A. A., Papagrigoriadis, S., Papalois, A., & Ch Sideris, M. (2020). *Mentoring Medical Students Towards*

Oncology: Results from a Pilot Multi-institutional Mentorship Programme. <https://doi.org/10.1007/s13187-020-01919-7/>
Published

- Raposa, E. B., Rhodes, J., Jan, G., Noel, J. M. S., Samantha, C., Sarah, B., Yoviene, L. A., Stella, S., Janis, K., & Saida, K. (2019a). The Effects of Youth Mentoring Programs : A Meta-analysis of Outcome Studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 48(3), 423–443. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00982-8>
- Raposa, E. B., Rhodes, J., Jan, G., Noel, J. M. S., Samantha, C., Sarah, B., Yoviene, L. A., Stella, S., Janis, K., & Saida, K. (2019b). The Effects of Youth Mentoring Programs : A Meta-analysis of Outcome Studies. *Journal of Youth and Adolescence*, 48(3), 423–443. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00982-8>
- Singh, H. K., Kennedy, G. A., & Stupans, I. (2022). Competencies and training of health professionals engaged in health coaching: A systematic review. *Chronic Illness*, 18(1), 58–85. <https://doi.org/10.1177/1742395319899466>
- Tseng, T. C., Chen, T. Y., Chu, S. Y., Wang, H. C., & Chang, C. Y. (2021). Survey of the triple-mentoring program for students at a religious medical school. *BMC Medical Education*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02593-z>
- Wiscker, G., Exley, K., Antoniuo, M., & Ridley, P. (2012). *Trabajando individualmente con cada estudiante: Tutoría personalizada, coaching, mentoría y supervisión en Educación Superior* (S. Narcea, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Narcea.

Sobre los autores

Juan Camilo Gómez-Ospina MD

Juan Camilo Gómez-Ospina es Médico y Cirujano (2022) de la Universidad del Valle. Trabajó como médico asistencial en salas de hospitalización de medicina interna en el Hospital Universitario del Valle, Cali. Actualmente es residente y futuro Médico Internista de la Universidad Nacional de Colombia. Es miembro del Grupo de Investigación UROGIV en el que ha participado en múltiples proyectos de investigación. Sus principales áreas de interés incluyen la síntesis de evidencia, revisiones sistemáticas, metaanálisis y la medicina interna. Ha publicado artículos en revistas con revisión por pares. Resultados que han tenido aplicación tanto clínica como poblacional. Ha tenido roles como investigador principal y coinvestigador. Además, ha participado en actividades de divulgación científica.

Herney Andrés García-Perdomo MD, MSc, EdD, PhD, FACS

Herney Andrés García-Perdomo es médico (2005) y especialista en Urología (2011) de la Universidad del Valle, Magíster en Epidemiología clínica (2012) de la Universidad de la Frontera (Chile), Doctor en Medicina Clínica y Salud Pública (2015) de la Universidad de Granada (España), Doctor en Educación (2017) de la Universidad Autónoma de Durango (México), Doctor en Ciencias Biomédicas de la Universidad del Valle (2019), Experto en Urología oncológica de la Universidad de Barcelona (2021) y Especialista en Alta Gerencia de la Universidad del Valle (2023).

Es profesor titular de urología, urología oncológica, epidemiología e investigación clínica en la Universidad del Valle. Es director del Grupo de Investigación UROGIV en el que participan estudiantes de pre y posgrado, así como profesionales de diferentes áreas de la salud.

Sus principales áreas de interés incluyen síntesis de evidencia, revisiones sistemáticas, metaanálisis y la oncología urológica. Ha publicado más de 250 artículos en revistas con revisión por pares. Resultados que han tenido aplicación tanto poblacional como clínica. Ha conducido múltiples proyectos de investigación con experiencia en los diferentes diseños de investigación clínica y poblacional, con énfasis en experimentos clínicos, rendimiento

diagnóstico, y revisiones sistemáticas/Metaanálisis. Además, ha participado en actividades de divulgación científica. En la actualidad participa en diferentes redes y proyectos de investigación

